

**Autor:** Hees, Sebastian Kramarsch, Michael H. Wolff, **Nummer:** 12  
 Michael  
**Seite:** 51 **Auflage:** 33.885 (gedruckt) 30.382 (verkauft)  
 31.855 (verbreitet)  
**Rubrik:** ORGANISATION AKTIENPROGRAMME **Reichweite:** 0,09 (in Mio.)  
**Gattung:** Zeitschrift

## Mehr Schwung in der Bude

**STUDIE.** Mitarbeiter werden zunehmend mittels aktienbasierter Vergütung am Unternehmen beteiligt - das wirkt sich positiv auf die Performance aus.

Von Sebastian Hees, Michael H. Kramarsch und Michael Wolff

Im Nachgang zur Finanzkrise hat die Unternehmensbeteiligung mittels aktienbasierter Vergütung einen deutlichen Aufschwung erfahren. Unternehmen fördern weltweit ihre Aktienkultur, um Forderungen nach Nachhaltigkeit und Langfristigkeit in der Unternehmensentwicklung gerecht zu werden. Dies belegt die aktuelle Studie "Global Equity Insights 2015" zur Aktienkultur in global tätigen Unternehmen.

Demnach vertrauen Arbeitgeber weltweit auf die positiven Anreizeffekte aktienbasierter Langfristvergütungen, sogenannter Long-Term Incentives (LTI), für den nachhaltigen Unternehmenserfolg - ein Zusammenhang, der sich auch in der Studie empirisch belegen lässt. Während die Verbreitung aktienbasierter Vergütungen insgesamt ein beachtliches Niveau erreicht hat, lassen die Studienergebnisse gleichzeitig auf Nachholbedarf aufseiten europäischer Unternehmen im Vergleich zu nordamerikanischen Wettbewerbern schließen.

Unternehmerisches Denken

Aktienbasierte Vergütungselemente, die Mitarbeiter und Führungskräfte am Kapital des Unternehmens beteiligen, sind grundsätzlich nicht neu. Unternehmen setzen sie schon lange ein, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, um vorhandenes Personal ans Unternehmen zu binden, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und um die Mitarbeiter für die langfristigen Ziele zu sensibilisieren, indem sie an der Entwicklung partizipieren. Kurz: Das unternehmerische Denken und Handeln zugunsten des Unternehmenserfolgs soll in der Belegschaft und im Management fest verankert werden.

Obwohl derartige Mitarbeiterbeteiligungsprogramme vor dem Hintergrund

des zunehmenden Wettbewerbs um die talentiertesten Mitarbeiter immer wichtiger für die Vergütungsstrategie werden, lagen Informationen zur globalen Marktpraxis und zur tatsächlichen Wirkung von langfristiger variabler Vergütung über Ländergrenzen hinweg bisher im Verborgenen. Die Global-Equity-Insights-Studien bringen hier Licht ins Dunkel. Als größte Studienreihe ihrer Art beleuchten sie das Thema weltweit. Initiiert wurde die seit 2013 jährlich durchgeführte Studie von der Global Equity Organization (GEO), der Georg-August-Universität Göttingen, Siemens, SAP und der HKP Group sowie weiteren Experten-Organisationen auf dem Gebiet der aktienbasierten Vergütung und Beteiligung. Dazu zählen unter anderem Baker & McKenzie, Computershare, Discovery Communications, Equatex, das Fellowship Program in Equity Compensation of Rutgers University School of Management and Labor Relations, die South African Reward Association (SA-RA), das Certified Equity Professional Institute (CEPI) sowie das National Center for Employee Ownership (NCEO). Im Jahr 2015 nahmen 144 große Unternehmen aller Branchen aus 21 Ländern an der Studie teil und beantworteten Fragen zur Verbreitung und zum Design ihrer aktienbasierten Vergütung.

Die Studienergebnisse lassen für die Gewährung von aktienbasierter Vergütung einen deutlichen Unterschied zwischen europäischen und nordamerikanischen Unternehmen erkennen. Über alle Führungsebenen hinweg nimmt aktienbasierte Vergütung in Nordamerika höhere Anteile an der Gesamtvergütung ein als in Europa. Wird die Geschäftsleitung in Nordamerika zu 45 Prozent mit Aktieninstrumenten vergütet, sind es in Europa nur 34 Prozent. Auf Ebene des

mittleren Managements beträgt dieser Unterschied noch 16 Prozent zu 10 Prozent.

Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich bei der Analyse der Teilnahmeberechtigten an den Aktienprogrammen (siehe Abbildung "Berechtigte nach Führungsebene"). In Europa ist die Gewährung von aktienbasierter Vergütung für Führungskräfte auf Ebene der Executives wie etwa Divisionsleiter bei 98 Prozent der Unternehmen üblich, während Führungskräfte des mittleren Managements, beispielsweise Abteilungsleiter, lediglich in 34 Prozent der Unternehmen an den Programmen teilnehmen. In Nordamerika ist das Bild ein anderes: Fast drei Viertel der Unternehmen gewähren dort aktienbasierte Vergütung auf Ebene des mittleren Managements.

Chancen-Risiko-Abwägungen

Unterschiede in der Gewichtung langfristiger variabler Vergütung und in der Verankerung über verschiedene Hierarchieebenen hinweg stehen dabei in einem Zusammenhang mit der Unternehmensperformance. Die Studienergebnisse legen offen, dass Unternehmen, die höhere Anteile der Vergütung in aktienbasierter Form gewähren und möglichst viele Mitarbeiter an ihren aktienbasierten Plänen teilnehmen lassen, eine erkennbar höhere Performance aufweisen als die Unternehmen, die diesbezüglich eine schwächere Aktienkultur pflegen. Die Ergebnisse der Studie stehen damit in Einklang mit vielen wissenschaftlichen Studien, die einen positiven Einfluss aktienbasierter Vergütung auf den Unternehmenserfolg nachweisen.

Hinsichtlich der Marktpraxis für Plantypen lässt sich sowohl in europäischen als auch in nordamerikanischen Unternehmen seit der Finanzkrise ein Trend

von Optionen hin zu Aktien beobachten. Diese Neuausrichtung steht in Einklang mit der Einschätzung, dass Aktien ein ausgewogeneres Chancen-Risiko-Profil bieten und damit besser geeignet sind, eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern. Regionale Unterschiede zeigen sich jedoch in der Ausgestaltung der Aktienprogramme. Europäische Unternehmen setzen vorzugsweise auf sogenannte Performance Shares. Bei diesen Plänen erfolgt eine Incentivierung nicht ausschließlich über den Aktienkurs, sondern auch mittels weiterer interner oder externer Erfolgsziele. In Nordamerika hingegen dominieren die sogenannten Restricted-Stock-Pläne. Bei diesen Plänen wird nach Ablauf einer Wartezeit lediglich die Aktienkursentwicklung vergütet.

Aktienprogramme für alle sind rar

Aktienprogramme, die sich an große Teile der Belegschaft richten, sind im Vergleich zu Programmen nur für Führungskräfte relativ selten anzutreffen. In Nordamerika nutzen 25 Prozent der Unternehmen ein solches Vergütungsinstrument, in Europa nur 18 Prozent. Den Studienergebnissen zufolge bieten allerdings insbesondere diese Programme einen Werthebel. Demnach sind Unternehmen, die aktienbasierte Vergütungen für große Teile der Belegschaft anbieten, erfolgreicher als solche, die diese Art von Langfristvergütung nicht anbieten. Eine weitere, weit verbreitete Form zur Beteiligung von Mitarbeitern am Eigenkapital des Unternehmens sind sogenannte Belegschaftsaktien. Solche Programme sind meist so ausgestaltet, dass Mitarbeiter vergünstigt Aktien des eigenen Unternehmens erwerben können (sogenannte Rabattaktien) oder für eine bestimmte Anzahl an Aktien, die sie anfänglich erwerben, nach einigen Jahren zusätzliche Aktien gratis erhalten (sogenanntes Share Matching). In beiden Fällen wird der finanzielle Vorteil des Mitarbeiters vom Unternehmen finanziert. Laut "Global Equity Insights 2014" werden Belegschaftsaktien von

39 Prozent der europäischen Unternehmen angeboten werden. Hier liegt Nordamerika erneut vorn: 56 Prozent der Unternehmen dort bieten ihren Mitarbeitern solche Programme an. Die Studienergebnisse zeigen auch hierbei, dass ein Zusammenhang zwischen Belegschaftsaktien und Unternehmensperformance besteht. Unternehmen, die prozentual mehr Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Belegschaftsaktienprogramm bewegen können, weisen eine höhere Performance auf als solche Unternehmen, die geringere Teilnahmequoten erzielen.

Gute Performance

Den positiven Einfluss von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen bestätigt ferner eine aktuelle Studie der Universität Göttingen, die am Beispiel der Siemens AG mögliche Wirkungen solcher Programme untersucht. Ziel der Studie ist es, den Zusammenhang zwischen dem Anteil der am Aktienprogramm teilnehmenden Mitarbeiter einerseits und dem durchschnittlichen Mitarbeiterengagement sowie der individuellen und organisatorischen Performance andererseits zu untersuchen. Die Studie basiert auf einem weltweit ausgerollten Beteiligungsprogramm der Siemens AG (siehe Artikel "Teilhabe fängt im Kopf an") und berücksichtigt bis zu 270.000 Mitarbeiter pro Jahr über einen mehrjährigen Betrachtungszeitraum hinweg. Für alle drei Zieldimensionen zeigen sich die erwartenden positiven Wirkungen: Mit zunehmender Teilnahme der Mitarbeiter am Beteiligungsprogramm steigt in den Folgejahren sowohl das Mitarbeiterengagement als auch die individuelle und organisatorische Performance. Die positiven Effekte zeigen sich dabei unabhängig von möglichen Mitarbeitermerkmalen (etwa Betriebszugehörigkeit), Organisationsmerkmalen (etwa Branchenzugehörigkeit der Organisationseinheit) oder landesspezifischen Charakteristika (etwa Affinität zu Aktien). Das heißt: Die positiven Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungspro-

grammen zeigen sich kontextunabhängig.

Kommunikation tut Not

Die Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte am Unternehmenserfolg mittels aktienbasierter Vergütung ist meist das einzige Vergütungsinstrument, das hierarchie- und länderübergreifend quasi einheitlich implementiert wird. Aktienbasierte Vergütungen sind jedoch aufgrund zahlreicher Ausgestaltungsmerkmale komplexer als elementare Vergütungselemente wie Grundgehalt und Bonus. Daher erfordern sowohl die Implementierung als auch die fortlaufende Gewährung dieser Vergütungsform ein breit angelegtes Kommunikationskonzept. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter, deren Unternehmen ein vielfältiges Kommunikationskonzept verwenden, zufriedener mit den ihnen angebotenen aktienbasierten Vergütungsformen sind als die Mitarbeiter, deren Unternehmen nur geringe Kommunikationsanstrengungen unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass Unternehmen nach der Finanzkrise ihre Bemühungen erkennbar verstärkt haben, im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ihre Aktienkultur zu fördern. Während nordamerikanische Unternehmen bei diesem Thema traditionell Vorreiter sind, vertrauen nun zunehmend auch europäische Unternehmen auf die positive Wirkung aktienbasierter Vergütung. Hier liegt dennoch ein großes Wertschöpfungspotenzial. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass sich eine ausgeprägte Aktienkultur positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

MICHAEL WOLFF ist Professor für Management und Controlling an der Georg-August-Universität, Göttingen. SEBASTIAN HEES ist Senior Manager bei der HKP Group.

MICHAEL H. KRAMARSCH ist Managing Partner bei der HKP Group.

**Wörter:**

1252